



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -



السنة الأولى ليسانس

كلية الآداب واللغات

قسم اللغة الإنجليزية

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثاني في مقياس

العلوم الاجتماعية والإنسانية 2

أستاذة المقياس: سميرة زراري

السنة الجامعية

2023 - 2022

السؤال	الإجابة	النقطة
السند: خلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة للأبحاث والدراسات المكثفة في حقل علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وقد صنفها غالبية المفكرين إلى نظريات ومدارس مختلفة المسلمات. التعليمة: 1- اذكر مع الشرح مايلي: - المبادئ الأساسية لنظرية التنظيم العلمي للعمل مع أهم الانتقادات التي وجهت إليها؟ - المبادئ الأساسية لنظرية العلاقات الإنسانية؟ - المبادئ الأساسية لمقاربة العاملين؟	1- ذكر المبادئ الأساسية للنظريات مع الشرح: - المبادئ الأساسية لنظرية التنظيم العلمي للعمل: ونشأتها بالولايات المتحدة الأمريكية على يد فريدريك تايلور، حيث اهتمت بالطرق و الأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمل وعليه فان اهتمام روادها كان منصبا على وضع المبادئ الخاصة بالحركة و الزمن و ترتيب و صميم مكان العمل و الرقابة و الإشراف و تحديد نظام الأجور مما جعل البعض يصطلح عليها باصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساسا بالعمل و أعطت العنصر البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام، لقد كان Taylor يرى بان مشكلة الإدارة تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قطعية حدود القدرة الإنتاجية لمروؤسيهم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداءه من حيث الكم و الكيف .كما لاحظ تدني مستوى الإنتاجية وبحكم خبرته المهنية ارجع السبب في ذلك إلى عدم وجود منظمة للعمل، وسعيا منه الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل على مستوى مصنع الصلب الذي كان يعمل به كمهندس، فقد قام بمجموعة من الدراسات معتمدا على المنهج العلمي، بغرض رفع الإنتاج وخفض الجهد المبذول والوقت المخصص له وكان التركيز في هذه الدراسات منصبا على طرق العمل وأدواته وفترات الراحة. وقد خلص إلى مجموعة من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المنظمة وهي: - التصميم العلمي لطرق العمل وتطوير المهام وتقنياتها - اختيار أحسن العمال وتدريبهم بطرق صحيحة - تحديد العمل اليومي للفرد حيث يتلقى تعليمات يومية مكتوبة تصف له ما ينبغي عمله والوقت المخصص لإنجاز ذلك العمل - المراقبة المستمرة للتأكد من أن جميع المهام تتجز حسب المعايير المعدة سلفا - تخصيص مكافأة يومية للمجتهدين والمطيعين - فصل التخطيط والإدارة عن التنفيذ رغم الأفكار العلمية والعملية الجديدة التي قدمتها هذه الحركة خلال مرحلة زمنية معينة والدعم الذي وجدته من قبل العديد من الباحثين وأرباب العمل، إلا أنها كانت عرضة لانتقادات عديدة من أهمها:	05 ن

عدم الأخذ بعين الاعتبار المظاهر الفيزيولوجية التي تظهر على مستوى العامل كالتعب والملل نتيجة تبنيها تقسيم عمليات الإنتاج إلى حركات أولية بسيطة و تحديد الوقت اللازم لأدائها، و التي ليس لها معنى ارغونومي، على اعتبار أن الارغونوميا تعني تحقيق الموافقة الفعلية بين متطلبات العمل وقدرات العاملين عدم مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، من خلال إلزام كل العاملين التقيد بطريقة عمل واحدة يعتقد تايلور بأنها الأمثل، تركيز الاهتمام على النواحي الفنية للعمل و إهمال النواحي الإنسانية، وهي في الحقيقة مكملة للأولى ومؤثرة فيها و متأثرة بها.

05 ن

• المبادئ الأساسية لنظرية العلاقات الانسانية:

لقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل عن الانتقادات التي وجهت للمدرسة التايلورية حيث كثير من المنظمات الاقتصادية في و.م.أ والتي كانت تسير وفق مبادئ التايلورية عانت من عدة مشاكل تنظيمية وسلوكية انعكست سلبا على أدائها ونجاحها وفعاليتها. ويعتبر **التون مايو** أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة **وسترن إلكترونيك** بمصنع **هاوثورن** في و.م.أ وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل. كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.

اكتشف "مايو أن:

1- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقاته الاجتماعية.

2- إن المكافأة والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

3- أن التخصص الدقيق غير الضروري هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاما من حيث الإنتاجية.

4- أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

بناءا على ذلك حددت هذه النظرية مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي:

- القيادة.

- الاتصالات.

- المشاركة.

- **التجارب الأولى:** انطلقت من النظر إلى العامل بصفته وحدة منعزلة وأن العوامل التي تأثر في إنتاجه هي: الحركات الضائعة أو الغير مجدية والتعب ونواحي النقص في البيئة الفيزيكية (الإضاءة والتدفئة والرطوبة.....)، وقد قام **التون** مايو بتقسيم العمال إلى مجموعة ضابطة بقيت تعمل في الظروف العادية ومجموعة تجريبية أدخل عليها العديد من التغييرات مثل تغيير ساعات العمل وتغيير فترات الراحة وتغيير الظروف الفيزيكية كالإضاءة والتدفئة والرطوبة وتغيير طرق تقديم الحوافز المادية. (انطلق من فرضيات **تايلور** و**جلبرت**)، فلاحظ تحسن الإنتاج بالنسبة للمجموعة التجريبية وهو أمر متوقع لكنه لاحظ أيضا زيادة إنتاج المجموعة الضابطة التي لم يدخل عليها أي تغييرات، وهو أمر غير متوقع أرجعه **التون مايو** إلى إدراك المجموعة الضابطة أنها محل تجربة فغيرت من سلوكها واصطنعت سلوكا غير طبيعيا وهو ما أطلق عليه اسم **أثر الهاو ثورن**.

- **التجارب الثانية:** اختار الباحثون فتيات وطلبوا منهما اختيار 4 فتيات فتكونت مجموعات من 6 فتيات، استخدمت في جميع أجهزة الهاتف أخريات، المكون من 40 جزء. ثم بدأت التغييرات (مثلا أصبحت الفتيات تحاسب بالقطعة، أعطيت لهن فترات راحة إضافية 10د قدمت لهن وجبات غذاء بدون مقابل، صرفت إلى البيت على سا 16; 30د عوض 17، صرفت على الساعة 16...) في فترة من 4 إلى 12 أسبوع في كل تغيير، مع العلم أن ملاحظا كان يجلس مع الفتيات ينصت لشكاويهن ويسألهن ويعلمهن. بمجريات التجربة.

وقد لاحظ الباحثون ارتفاع الإنتاج في كل مرة يدخل فيها تغيير، ثم استبعدت كل التغييرات الفيزيكية فبقي الإنتاج مرتفعا (3000 جهاز /الأسبوع عوض 2400)

لقد سجل الباحثون عدة ملاحظات، من بينها ما يلي:

- نشأ لدى الجماعة إحساس بالمسؤولية نظرا لإعطائهن قدرا من الحرية، وبدلا من نظام تفرضه سلطة أعلى، فقد نبع هذا النظام من داخل الجماعة نفسها.

- شعور الفتيات بأنهن موضوع اهتمام وتقدير، فكان الباحثون يستشيروهن في كل تغيير يراد إدخاله على العمل وظروفه وكان لهن حق الاعتراض على أي إجراء مقترح، فطبيعة الاتصال والإنصات الذي حضين به

جعلهن يشعرن بأهميتهن وأنهن أعضاء كاملي الحقوق يمكنهن المساهمة بإيجابية في الشركة.

- العلاقات بين الزملاء، والمشاعر لم تكن أكثر تأثيراً من ساعات العمل، بل كان لها تأثير أكبر من الأجور كذلك، فقد تناقص الغياب عن العمل واختفت علامات التعب المتجمع وارتفع مستوى التعاون والنشاط الاجتماعي بين الفتيات في أوقات العمل وخارجها، فالسلوكات ليست نتيجة الأجر أو الشروط الموضوعية

للعمل مثل الإنارة ووقت الراحة كما هو الحال في التصور **التأيلوري**، بل إنها تخضع لمنطق معقد مرتبط بمعايير وأجواء العلاقات داخل الجماعة.

- التغيرات الفيزيائية الى أدخلت لا يمكن أن تفسر شيئاً، فارتفاع الإنتاجية وجد تفسيره في علاقات الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة وأن الرضا في العمل يأتي أساساً من الشكل الاجتماعي للجماعة، وهذا ما يعنى أن الشروط الفيزيائية للعمل تأتي في الدرجة الثانية.

- هذه التجربة أبرزت أن العمل، كما أنه يشبع حاجة مادية لدى الفرد، فإنه كذلك يشبع حاجات نفسية اجتماعية لم تنل اهتماماً كبيراً من قبل.

أهم ما توصل عليه دراسات إلتون مايو وزملاؤه:

1- **الفرد**: أهم عناصر العملية الإنتاجية لا بد من الاهتمام به من طرف أصحاب المنظمة.

2- **الانسجام الاجتماعي**: إن التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء الجماعة العمل أساسي في العملية الإنتاجية. وليس ظروف المادية فقط كما ذهبت إليه النظرة الكلاسيكية.

3- **السلطة الرسمية**: إن صبغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصبغة الرسمية دون سماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعي بطبعه.

4- **الحوافز المعنوية**: إن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الافراد بمعنى أنه لا بد من توفير كلا من النوعين من الحوافز المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية.

5- **تقسيم العمل والتخصص**: إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى الملل والسأم ويشعر الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية ولذلك يجب أن يكون هناك حدود استخدام هذا المبدأ التنظيمي.

6- **جماعة العمل**: إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال

كوحدة منعزلة بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الافراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون الاخر. فالفرد يعتبر عضو في الجماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها.

7-**الروح المعنوية:** هناك علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية. كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد كلما ارتفعت إنتاجيته والعكس صحيح.

8-**إنتاجية الفرد:** للوصول إلى الروح المعنوية وبالتالي إنتاجية عالية يتطلب ما يلي:

- توفير قيادة ديمقراطية (الصدقة، المشاركة، حرية في العمل).
- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، ومحاولة توجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي وبالتالي يجب التقرب منه والتعاون معه وكسب ثقته والعمل جنباً إلى جنب لمصلحة العاملين والتنظيم الرسمي بأن واحد.
- عند إعادة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد تقسيماته الإدارية كذلك تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات فيه، لا بد من استخدام المبادئ الكلاسيكية في هذا المجال، ولكن يجب مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الافراد.
- تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.
- الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.
- دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها.

• المبادئ الأساسية لمقاربة العاملين:

أجرى هرزبرغ أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للبحث عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء حيث وجد أن هناك عوامل ترتبط بالرضا Satisfaction وعوامل أخرى بعدم الرضا. Dis – Satisfaction

✓ العوامل المتعلقة بالرضا

هي تلك العوامل التي يتحقق الرضا Satisfaction إذا توافرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

✓ العوامل المتعلقة بعدم الرضا

وهي تلك العوامل التي إذا توافرت فإنه عدم الرضا Dis-satisfaction سوف يختفي ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل فإن الفرد سيكون في حالة عدم رضا.

وقصد هـرزبرغ بذلك أن الرضا شيء وعدم الرضا شيء آخر، وإذا كان لا يوجد لدى الفرد عدم رضا فليس معنى ذلك أن لدى الفرد رضا، وبالتالي فإن هناك عوامل قدرتها فقط تتوقف عند إزالة عدم الرضا ومهما توفرت هذه العوامل لن يتحقق الرضا، وأن هناك عوامل تختص فقط بالرضا ولا تفيد في إزالة عدم الرضا ولا يمكن استخدامها إلا بعد استخدام العوامل الخاصة بعدم الرضا لإزالة عدم الرضا.

ويمكن لتقريب المفهوم أن نعتبر الرضا مشابها للصحة Health وأن عدم الرضا مشابها للمرض Disease فالصحة ليست عكس المرض. فقد يكون الفرد خاليا من المرض وليس معنى هذا أنه صحيح معافى كما أن الأدوية والعقاقير التي تزيل المرض تقف قدرتها عند ذلك ولا تستطيع أن تجلب الصحة للفرد، فمما تقدم يحتاج الفرد أولا إلى العوامل التي تزيل المرض أو عدم الرضا ويمكن تسمية هذه العوامل الوقائية Hygienic التي قدرتها تحقق حالة (صفر) التي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا، ولكي يتحقق الرضا لدى الفرد فإن الأمر يحتاج إلى تطبيق عوامل أخرى تسمى العوامل الدافعة Motivators وتتمثل فيما يلي:

- العوامل الوقائية:

الراتب والمميزات العينية.

ضمان العمل.

ظروف العمل.

المركز الأدبي في العمل.

سياسات الشركة.

نوع الإشراف والتوجيه.

العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

- العوامل الدافعية:

تحقيق إنجازات.

الاعتراف والتقدير بأهمية العمل.

المسؤوليات التي يتحملها الموظف.

	فرص التقدم والترقي. طبيعة العمل نفسه. فرص النمو والتنمية.	
05 ن	- علاقة علم النفس العمل والتنظيم بالعلوم الأخرى: علم النفس العمل والتنظيم هو فرع من فروع علم النفس يركز على دراسة العوامل النفسية التي تؤثر على الأفراد والمجموعات في بيئة العمل وكيفية تأثير هذه العوامل على سلوكهم وأدائهم في مجال العمل. وهو يدرس أيضًا كيفية تنظيم المؤسسات والشركات وتأثير هيكلها وثقافتها على سلوك الموظفين. 1. علم الاقتصاد: يدرس التفاعلات الاقتصادية والسلوك الاقتصادي للأفراد والشركات. يعزز علم النفس العمل والتنظيم الفهم العميق لعوامل التحفيز المادي واللامادي وتأثيرها على الأداء الوظيفي واتخاذ القرارات الاقتصادية. 2. علم الإدارة: (Management) يركز علم الإدارة على دراسة إدارة المنظمات والموارد البشرية والعمليات الإدارية. يستفيد علم النفس التنظيمي من مفاهيم علم الإدارة في فهم القيادة واتخاذ القرار وإدارة التغيير. 3. علم الاجتماع: (Sociology) يدرس علم الاجتماع السلوك الاجتماعي والتفاعل بين الأفراد والمجتمعات. يساهم علم الاجتماع في فهم العوامل الاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمات والعلاقات بينهم. 4. علم النفس العام: يشترك في العديد من المفاهيم والمبادئ مع علم النفس العمل والتنظيم، إذ يستفيد من الأسس والنظريات العامة لعلم النفس في فهم سلوك الأفراد والمجموعات في بيئة العمل وتأثير العوامل النفسية عليهم. 5. علم الأداء الرياضي: يشترك علم النفس العمل والتنظيم وعلم الأداء الرياضي في التحفيز والدافع والتوجيه والتدريب العقلي لتعزيز أداء العامل وفهم وتحليل حركاته للتحسين والحفاظ الاتزان العقلي له.	2- ماهي علاقة علم نفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بالعلوم الأخرى؟